

## Relations industrielles Industrial Relations



Giuseppe De RITA, Umberto SILVESTRI, Michele TEDESCHI,  
Dimitri WEISS, Shoshana ZUBOFF : *Il ruolo del fattore "uomo"  
nello scenario economico-produttivo degli anni "80 : i quadri.*  
Roma, STET 1982, 84 pp.

P. Joubert

Volume 39, numéro 3, 1984

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/050069ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/050069ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

Département des relations industrielles de l'Université Laval

ISSN

0034-379X (imprimé)

1703-8138 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer ce compte rendu

Joubert, P. (1984). Compte rendu de [Giuseppe De RITA, Umberto SILVESTRI, Michele TEDESCHI, Dimitri WEISS, Shoshana ZUBOFF : *Il ruolo del fattore "uomo" nello scenario economico-produttivo degli anni "80 : i quadri.* Roma, STET 1982, 84 pp.] *Relations industrielles / Industrial Relations*, 39(3), 637–638. <https://doi.org/10.7202/050069ar>

Tous droits réservés © Département des relations industrielles de l'Université Laval, 1984

Ce document est protégé par la loi sur le droit d'auteur. L'utilisation des services d'Érudit (y compris la reproduction) est assujettie à sa politique d'utilisation que vous pouvez consulter en ligne.

<https://apropos.erudit.org/fr/usagers/politique-dutilisation/>

é  
rudit

Cet article est diffusé et préservé par Érudit.

Érudit est un consortium interuniversitaire sans but lucratif composé de l'Université de Montréal, l'Université Laval et l'Université du Québec à Montréal. Il a pour mission la promotion et la valorisation de la recherche.

<https://www.erudit.org/fr/>

comme des grappes d'attributs ou de relations qui ont une forte cohésion interne, de telle sorte que la présence d'un attribut suggère, de façon fiable, la présence des autres. Ultimement, le but poursuivi est de générer des typologies ou des taxonomies, c'est-à-dire des ensembles de différentes configurations qui collectivement recouvrent une fraction importante de la population des organisations considérées.

L'ouvrage de Miller et Friesen est construit autour de trois thèmes interreliés. Premièrement, les données sur les organisations peuvent révéler des structures qui ont été largement ignorées par les chercheurs. De façon spécifique, les variables de structure, d'environnement et de stratégie semblent se regrouper en configurations et un petit nombre de configurations peut être utilisé pour caractériser une fraction importante des organisations. Ceci donne aux configurations une capacité prédictive considérable. Dans la première partie de l'ouvrage, les auteurs se font les avocats de cette approche configurative et abordent la question de la méthodologie à utiliser pour découvrir les configurations. Dans la seconde partie, ils nous présentent des typologies et des taxonomies des organisations dont une typologie de la structure de l'organisation par Henry Mintzberg (les cinq configurations), une taxonomie de la décision stratégique et une taxonomie des transitions organisationnelles.

Le second thème de l'ouvrage est à l'effet que différentes configurations vont montrer plutôt des relations différentes entre leurs variables. Ainsi, il est important de distinguer entre les différentes configurations avant de faire toute prédiction entre des variables de stratégie, de structure et d'environnement. Plusieurs conflits rencontrés dans la littérature peuvent être résolus si on contrôle les données pour tenir compte du type de configuration. Ce thème est abordé dans la troisième partie de l'ouvrage et les auteurs font la démonstration de leur énoncé dans le cadre de deux études: l'une consacrée à l'étude de l'innovation dans le cas de configurations conservatrices ou entrepreneuriales; l'autre,

consacrée aux déterminants de l'entrepreneurs pour trois configurations de structure.

Le thème final de l'ouvrage a trait au changement organisationnel. Il semble que l'histoire des organisations se caractérise par deux types de périodes, les plus courantes étant celles où une configuration particulière est maintenue. Ces périodes sont ponctuées par de brefs intervalles de changements importants et concertés conduisant l'organisation vers une nouvelle configuration. Cette façon d'évoluer dans le temps des organisations supporte la notion de configuration. Dans la quatrième partie de l'ouvrage, les auteurs présentent les résultats de recherches sur le changement qui soutiennent leur thèse.

L'ouvrage de Miller et Friesen est en bonne partie constitué de recherches de ces auteurs dont les résultats ont déjà été publiés. Ceci n'en fait pas pour autant un livre de peu d'intérêt. Les auteurs ont réussi à construire un ouvrage dont le contenu est bien intégré et leur thèse est des plus convaincante. Nous croyons que ce livre est important pour la recherche sur les organisations par l'influence qu'il pourrait avoir sur les méthodes utilisées par d'autres chercheurs.

**Michel PAQUIN**

École nationale d'administration publique

**Il ruolo del fattore 'uomo' nello scenario economico-produttivo degli anni '80: i quadri**, par Giuseppe De Rita, Umberto Silvestri, Michele Tedeschi, Dimitri Weiss et Shoshana Zuboff, Roma, STET, 1983, 84 p. (Introduction et conclusion de Michele Principe.)

Ce volume grand format (30 x 21), édité et diffusé (hors commerce) par les organisateurs, rassemble les Actes d'une «Rencontre-débat» mise sur pied par la Direction des Problèmes syndicaux et du Travail du groupe STET, composé d'un ensemble de sociétés opérant dans les techniques de pointe (électronique, télécommunications, informatique,

télématique), lui-même intégré dans l'hypergroupe à participation étatique IRI (Istituto per la Ricostruzione industriale).

Le choix du thème de cette Journée du 30 mai 1983, «Les cadres», a résulté, ainsi que l'a précisé dans son introduction l'administrateur délégué du groupe, Michele Principe, du fait que devant la nécessité d'atteindre à un niveau plus marqué d'efficacité et de productivité, et, d'autre part, de promouvoir une stratégie industrielle basée sur l'innovation technologique et sur la diversification, il était vital d'améliorer, de la manière la plus adéquate, le rôle du facteur humain, avec un regard particulier sur les cadres.

Partant d'une définition selon laquelle seraient considérés comme étant cadres les salariés qui occupent des positions de coordination et de responsabilité hiérarchique et/ou professionnelle qui se voient investis de la tâche d'accomplir les objectifs de l'entreprise, il y aurait, selon le directeur général du groupe STET, Umberto Silvestri, quelque 13 000 cadres au sein de ce groupe, dont le taux de syndicalisation moyen serait de 20% par rapport à celui global de 60%.

Giuseppe De Rita, secrétaire général du CENSIS (organisme privé qui publie, notamment, chaque année, un rapport renommé, sur l'état socio-économique de l'Italie, fit, à travers son exposé sur «Les perspectives socioéconomiques et les problèmes des cadres», une longue analyse de la trajectoire des «cadres» italiens — c'est-à-dire essentiellement de la maîtrise —, avant et après 1968, particulièrement à Turin (Fiat). Le problème, selon lui, ne consiste pas à dire quelle politique des «cadres intermédiaires» (maîtrise) doit être faite, mais quelle politique de l'entreprise et quels mécanismes d'autorité en termes de capacité entrepreneuriale et de motivation de ces cadres.

Michele Tedeschi, directeur central du Personnel de l'IRI, traita de «Crise et évolution du *middle management*: nouvelles compétences et stratégie», exposé où il évoqua, notamment, la décentralisation, la démotivation des cadres, le management participatif et

les tâches de la Direction du personnel en matière de gestion des cadres: recrutement et sélection, formation, évaluation, politique de rémunération, action organisationnelle et système de communication.

Dimitri Weiss, professeur titulaire à l'Université de Paris I Panthéon-Sorbonne parla de «Situation et statut des cadres en Europe, avec référence à la situation générale internationale». Partant des impératifs technologiques actuels, il refit l'historique de la naissance et du développement de la notion de *cadre* en France, des années '30 à nos jours, en se référant comparativement à l'Italie, à l'Espagne, à la Grande Bretagne et à l'Allemagne fédérale.

Il appartient à Shoshana Zuboff, professeur associé de comportement organisationnel et de gestion des ressources humaines à la Harvard Business School, d'évoquer «L'impact de l'avènement des technologies de l'information sur le rôle des fonctions de direction dans l'entreprise». À travers des recherches à cheval sur les années '70 et '80, elle conclut que les *middle managers* survivant à la routinisation de leur fonction seront ceux qui pourront collaborer au mieux avec la nouvelle orientation du *senior management*, et qui seront en mesure d'utiliser la technologie pour devenir plus analytiques, complets et perspicaces dans la compréhension de leurs activités.

## P. JOUBERT

Institut d'Administration des Entreprises,  
Paris

**'No Fault of their Own'. Unemployment and the Canadian Welfare State 1914-1940**, by James Struthers, The State and Economic Life Series, Mel Watkins, Leo Panitch, eds., Toronto, University of Toronto Press, 1983, pp. x, 238, ISBN 0-8020-7 (cl.), ISBN 0-8020-3 (paper)

Unemployment remains a perplexing question for Canadians and for the capitalist-industrial world. How those who are